RASAMBLEMAN MEDYA POU AKSYON KOMINOTE
RAMAK

SEMINAIRE DE FORMATION
EN
DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

GUIDE DU PARTICIPANT

Me J.A.Grancien JEAN,
Politologue,
Consultant/Formateur

Février 2004

TABLE DES MATIERES

Introduction :	3
Méthodologie :	3
Contenu	4
Agenda Jour 1 :	6
<i>Thème 1 : Les objectifs du développement organisationnel.</i>	7
<i>Thème 2 : Les cibles du changement.</i>	11
Agenda Jour 2 :	16
<i>Thème 3 : Processus de développement organisationnel.</i>	17
<i>Thème 4 : Plan de développement organisationnel.</i>	23
Documentation :	28

INTRODUCTION

Depuis plus d'une décennie, l'espace démocratique a facilité un grand regain pour l'exercice des libertés fondamentales, notamment la liberté d'expression et la liberté de s'organiser ou de s'associer à des groupes organisés à des fins pacifiques.

Les associations de journalistes se situent dans cette dynamique socio-historique et elles se sont placées en première ligne de défense de ces libertés en commençant par s'organiser sur le plan local et national. Cependant, il ne suffit pas seulement de d'organiser, mais de se fixer une mission, des buts et des objectifs, de se doter des structures, des mécanismes juridico légaux et de gestion permettant un fonctionnement démocratique où tous les membres se retrouvent et partagent les succès et les difficultés du groupe.

Les faiblesses structurelles de ces associations fragilisent leur cohésion en tant que corps et les rendent peu performantes dans la réalisation de leurs objectifs. Ainsi ces associations doivent opérer des changements dans leur mode de fonctionnement afin de répondre ou de s'adapter aux grandes mutations qui s'effectuent dans leur dynamique tant au niveau interne qu'externe.

En ce sens la mise en oeuvre par le RAMAK d'une Formation en Développement organisationnel au profit des membres d'associations ou de regroupements d'associations de journalistes, est une initiative qui contribuait grandement à renforcer leur dynamique organisationnelle.

RAISON D'ETRE DU GUIDE

Ce Guide tel qu'il est conçu, se veut un outil permettant au participant de s'intégrer dans le déroulement. Il vise surtout à lui faciliter la compréhension du contenu thématique.

METHODOLOGIE DU GUIDE

Le guide comporte :

- Contenu thématique.
- Exercice individuelle.
- Etude de cas.

CONTENU

Le Module est éclaté en trois thèmes:

Thème 1 : Les objectifs du développement organisationnel

Thème 2 : Les cibles du changement.

Thème 3 : Processus de développement organisationnel

Thème 4 : Techniques pour élaborer un Plan de développement organisationnel.

JOUR 1

AGENDA

JOUR 1

- 8hres 00 – 8hres 30 : **Accueil.**
Propos de circonstance.
Présentation des participants
- 8hres 30 – 9hres 00 : Présentation du But et des Objectifs de la formation.
Présentation des consignes administratives et logistiques sur le déroulement de la formation.
Attentes des Participants.

Thème 1 : Les objectifs du développement organisationnel

- 9hres 00 – 10hres 00 : **Echanges en Groupe.**
- 10hres 00 – 10hres 15 : **Pause.**
- 10hres 15 – 12hres 15: **Grande Plénière**
- Partage des échanges
- Commentaires
- 12hres 15 – 1hres 00 : **Exposé thématique**
Questions – Réponses – Clarification
- 1hres 00 - 2hres 00 : **Pause/Lunch.**

Module 2 : Les cibles du changement.

- 2hres 00 – 2hres 30 : **- Exposé thématique.**
- Questions – Réponses – Clarifications.
- 2hres 30 – 3hres 45 : **Travaux dirigés en Sous-groupe.**
« Ce qu'il faut changer »
- 3hres 45 – 4hres 45 : **Grande plénière :**
Présentation des travaux
Discussions.
- 4hres 45 – 5hres 00 : **Evaluation de la journée**

Thème 1 : Les objectifs du développement organisationnel

Objectifs : Au terme de ce sous- thème, je serai en mesure :

- de définir ce que c'est que le développement organisationnel ;
- de définir les objectifs du développement organisationnel ;
- de situer le développement organisationnel dans la dynamique de mon association.

Moyens pédagogiques :

- Références thématiques.
- Exercice.

DEVELOPPEMENT DU THEME 1

Références thématiques

Une association ne peut évoluer sans évaluer, sans identifier ses problèmes internes et d'en apporter des correctifs nécessaires. De même elle doit tenir compte de son environnement externe en terme d'évolution de la société et des progrès technologiques. Ainsi l'association peut développer des stratégies en vue de s'adapter aux nouvelles exigences du moment. Pour opérer ces changements, l'association fait appel à une approche qu'on appelle le « **Développement organisationnel** ».

C'est quoi le Développement organisationnel ?

Le développement organisationnel est un processus séquentiel de changement par lequel les individus, les groupes, les associations et les organisations avec l'aide d'un agent de changement acceptent de se remettre en cause et de questionner leurs objectifs et leurs modes de fonctionnement pour solutionner leurs problèmes internes et améliorer leur performance ; il constitue également une stratégie globale d'intervention qui incite une organisation à questionner sa culture, ses objectifs, sa structure, ses modes de fonctionnement et la qualité de ses rapports sociaux, en vue d'accroître l'efficacité et la santé de l'association.

Cette intervention au niveau du changement qui doit s'opérer dans le fonctionnement de l'association ou de l'organisation, doit être planifiée d'où le concept de « **changement planifié** »

C'est quoi le changement planifié ?

Dans la vie associative il faut entendre par « **changement planifié** » est une réponse directe à la perception d'un écart de rendement, c'est-à-dire un décalage entre les objectifs fixés et les résultats. Un écart de rendement peut tout aussi bien représenter un problème à résoudre qu'une nouvelle possibilité à explorer.

De même il existe des **changements non planifiés** qui apparaissent de façon spontanée. Ces changements sont parfois catastrophiques, la démission d'un membre important.

Le changement planifié pour ce qui nous concerne, comprend trois principales étapes

L'étape de dé cristallisation ou de dégel qui consiste à préparer le terrain pour que le changement puisse se produire. Il s'agit de remettre en question ou en cause les attitudes et les comportements en vigueur afin de créer un besoin de changement.

L'étape du changement ou de mouvement qui correspond à une modification des tâches, de la structure, des programmes et du comportement des membres.

L'étape de cristallisation, de stabilisation des changements ou encore recristallisation qui est la dernière étape du processus de changement planifié. C'est elle qui maintient l'élan du changement, en ce sens elle renforce positivement les résultats souhaités et offre un soutien supplémentaire lorsque des difficultés surviennent. L'évaluation est le principal élément de cette dernière étape. Elle permet d'obtenir des données sur les coûts et les avantages du changement et de procéder à des modifications constructives à plus long terme.

Quels sont les objectifs du développement organisationnel ?

Le développement organisationnel s'articule autour de deux points

Les objectifs centrés sur les processus qui visent à apporter des améliorations dans les domaines suivants : la communication, les interactions et la prise de décision. L'accent est mis alors sur les rapports entre les membres.

Les objectifs centrés sur les résultats qui visent surtout l'amélioration et l'efficacité opérationnelle ou programmatique.

Le développement organisationnel vise à aider l'association ou l'organisation et ses membres à trouver les meilleurs moyens d'atteindre les objectifs fixés en matière de processus et de résultats. Mais certaines conditions doivent être réunies :

Créer un climat d'ouverture favorable à la résolution de problèmes à l'échelle de l'association ou de l'organisation.

Faire participer les personnes détenant les données et les informations nécessaires à la prise de décision.

Créer un climat de confiance et maximiser les relations entre les membres et l'association ou l'organisation.

Donner aux membres adhérents et aux nouveaux l'impression qu'ils sont des membres fondateurs ou cofondateurs.

- Permettre aux membres de faire preuve d'initiative et de créativité.

Exercice

Comment mon association se porte-elle au bout de ces douze mois ?

CATEGORIES	REPONSES
Performance antérieure ?	
Activités entreprises : Succès / Echech ;	
Sources de financement ?	
Contraintes auprès des bailleurs ?	
Participation des membres ?	
Relations avec d' autres association ?	
Fonctionnement de l'association : Conflit ? Cohésion ?	
Perspectives ?	
Attentes par rapport aux autres associations sœurs ?	

Thème 2 : Les cibles du changement.

Objectifs : Au terme de ce sous- thème, je serai en mesure :

- d'identifier les aspects de l'association que touche le développement organisationnel ;
- d'identifier les sources de résistance au changement que veut apporter le développement organisationnel ;
- d'explorer les méthodes et attitudes à adopter face aux résistance qui pourrait venir dans le processus de changement

Moyens pédagogiques :

- Références thématiques.
- Exercice.

DEVELOPPEMENT DU THEME 2

Références thématiques

Pour qu'il produise l'effet escompté, tout changement doit être planifié. Ce changement peut être partiel ou général. Ainsi, le changement planifié peut toucher toutes les composantes (mission, buts, programmes, personnel) de l'association ou de l'organisation ce qui revient à dire que le changement doit viser ces cibles.

Partant du postulat que la structure d'une association ou d'une organisation, est un tout relié entre les parties, nous pouvons dire que les différentes cibles du changement planifié sont très étroitement liées. Voyons un peu les cibles du changement et leurs méthodes de mise en œuvre :

CIBLES	METHODES DE CHANGEMENTS POSSIBLES
Mission	Clarifier la mission de l'association.
Objectif	Modifier les objectifs ; utiliser la gestion par objectifs.
Culture	Clarifier, modifier ou créer des valeurs de base afin de modeler le comportement des membres.
Stratégie	Modifier les plans stratégiques et opérationnels, les politiques et les modes d'intervention.
Personnel	Modifier les critères de sélection et les méthodes de recrutement ; utiliser des programmes de formation et de perfectionnement ; clarifier les rôles et les attentes.
Structure	

Dans la vie associative ou organisationnelle, le changement ne s'opère pas sans trop grandes difficultés, il fait face à ce qu'on appelle la **résistance au changement**. Car le changement représente pour certains un champ d'incertitudes. Généralement on distingue trois catégories de résistance :

- La résistance au changement lui-même.
La résistance à la stratégie.
La stratégie à l'agent qui veut opérer le changement.

Quelles sont les sources de résistance ?

Ce tableau présente quelques sources et vous suggère quelques attitudes à en adopter :

SOURCES DE RESISTANCE	ATTITUDES SUGGEREES
Peur de l'inconnu.	Informier et encourager.
Besoin de sécurité.	Clarifier les intentions et les méthodes.
Besoin de changement inexistant.	Montrer qu'il y a un problème ou une occasion à saisir
Peur de perdre des acquis.	Faire participer les principaux décideurs à la planification du changement.
Interprétations contradictoires.	Diffuser des données adéquates et faciliter les échanges au sein du groupe.
Moment mal choisi.	Retarder le changement et attendre un moment plus favorable.
Manque de ressources.	Fournir les ressources nécessaires ou réduire le niveau des attentes en matière de rendement.

Exercice

« Ce qu'il faut changer »

Partez de la situation actuelle de votre association, puis ciblez l'aspect ou les aspects qui, selon vous méritent d'être changés :

CIBLES	CHANGEMENTS POSSIBLES
La Mission	
Les Buts	

Les Relations inter membres (Comportements)	
La Stratégie (Plan stratégique)	
Tâches	
Techniques (modes d'intervention)	
Programmes	
Staff administratif.	
Structure	

JOUR 2

AGENDA

JOUR 2

8hres 00 – 8hres 15 : **Rappel**
Présentation de l'agenda du jour.

Thème 3 : Processus de développement organisationnel

8hres 15 – 8hres 45 : **Exposé thématique.**
Questions – Réponses – Clarifications.

8hres 45 - 10hres 00 : **Travaux dirigés en sous-groupes**
« Diagnostic organisationnel »

10hres 00 – 10hres 15 : **Pause**

10hres 15 – 11hres 30 : **Grande plénière**
Présentation des travaux
Discussions.

Thème 4 : Plan de développement organisationnel.

11hres 30 – 12hres 00 : **Exposé thématique.**
Questions – Réponses – Clarifications.

12hres 00 – 1hres 00 : **Travaux pratiques en Association.**
Phase 1 : Elaboration d'un Plan de développement organisationnel.

1hres 00 - 2hres 00 : **Pause/Lunch.**

2hres 00 – 2hres 30: **Grande plénière:**
Phase 2 : Corrections et Recommandations.

2hres 30 – 3hres 30 **Travaux pratiques en Association :**
Phase 3. Application des recommandations

3hres 30 – 4hres 30 : **Grande plénière:**
Phase 4 : Corrections finales.
Commentaires.

4hres 30 – 5hres 00 : **Evaluation de la formation.**
Clôture.

Thème 3 : Processus de développement organisationnel

Objectifs : Au terme de ce sous- thème, je serai en mesure :

- d'identifier les différentes étapes dans le processus de développement organisationnel;
- d'identifier les niveaux de diagnostic en développement organisationnel;
- faire le diagnostic de mon association.

Moyens pédagogiques :

- Références thématiques.
- Exercice.

DEVELOPPEMENT DU THEME 3

Références thématiques

La vie associative obéit à trois fonctions sociologiques

La fonction de reproduction c'est-à-dire que l'association maintient une stabilité sur les valeurs qui assure la cohésion des membres.

La fonction d'adaptation c'est-à-dire que l'association tient compte de l'évolution de son environnement externe (nouvelle valeur, idéologie, progrès technologique) et fait des réformes (structure, programme) pour s'y adapter aux nouvelles exigences.

La fonction de transformation c'est-à-dire que l'association veut changer d'orientation en changeant sa mission et ses buts.

Ainsi, le processus de développement organisationnel qui est une des facettes du changement organisationnel peut s'opérer dans l'une de ces trois fonctions.

Reproduction *La cohésion de l'association est-elle menacée ?*

Adaptation : *L'association peut-elle faire face aux nouvelles exigences actuelles ?*

Transformation : *La mission de l'association répond-elle aux réalités objectives actuelles ?*

Le processus de développement organisationnel comprend trois principales étapes :

- Le diagnostic.
- L'intervention.
- Le renforcement.

Ces trois étapes correspondent aux étapes de **décrystallisation**, du **changement** et de la **crystallisation** dans le cadre du changement planifié.

L'étape première, le diagnostic, est la plus importante, car c'est elle qui vous permet d'identifier ou de recueillir des données sur les faiblesses et les forces de l'association ou de l'organisation. Sans le diagnostic on ne peut envisager le changement. Donc l'issue dépend du diagnostic, si le diagnostic est bien fait, la seconde étape qui est l'intervention peut être efficace, dans le cas contraire, l'intervention risque de ne pas toucher les vrais problèmes ou de développer une situation qui aggrave celle existante.

Donc il importe d'utiliser une méthode pour faire le diagnostic. Le diagnostic utilise la méthode de cueillette d'information ou des données :

- L'observation directe.
- L'observation participante.

Le guide d'entrevue et le questionnaire d'enquête, etc.

Dans le cas de la vie associative, l'observation participante paraît la plus appropriée, car elle facilite le dégel c'est-à-dire que les membres s'expliquent en toute liberté sur les vrais problèmes et en proposent des pistes de solution.

La meilleure façon d'opérer un diagnostic, c'est de l'envisager par domaines clefs lesquels pourraient constitués les cibles du changement. Cette façon de faire se résume en cinq étapes :

- 1- Le Choix des domaines clefs (mission, buts, programmes, gestion administrative, etc.).
- 2- La description de la nature de chaque domaine ou encore de ce qui a été fait en terme de résultats, au cours de la période précédente
- 3- L'évaluation des résultats en déterminant les aspects positifs et négatifs.
- 4- L'identification des situations à maintenir et des situations à changer.
- 5- Le choix des priorités c'est-à-dire de choisir la situation qui mérite une attention particulière.

Exercice **Diagnostic de la situation actuelle**

Insérez dans la grille de manière claire et précise, les données relatives au fonctionnement de l'association pour ces 6 derniers mois.

Catégories	Résultats	Aspects positifs	Aspects négatifs	Situation à améliorer	Situation à changer
Mission					

Buts					
Application des Statuts					
Application des Règlements internes					
Fonctionnement du Comité Exécutif.					
Processus décisionnel					

Relations entre le Comité et les membres (qualité)					
Relations membres/membres					
Gestion Administrative					
La Communication.					
Gestion Financière					
Programme					

Budget					
Relations Association/ autres associations					
Relations Association/bailleur de fonds.					
Relations Association/institutions étatiques.					

Thème 4 : Plan de développement organisationnel.

Objectifs : Au terme de ce sous- thème, le participant sera en mesure

- ❑ d'identifier les différentes parties d'un Plan de Développement Organisationnel
- ❑ de préparer et de présenter à partir du diagnostic un Plan de développement organisationnel pour son association.

Moyens pédagogiques :

- Références thématiques.
- Exercice.

DEVELOPPEMENT DU THEME 4

Références thématiques

Le plan de développement organisationnel, c'est l'élaboration de moyens réalistes pour mettre en œuvre le processus de changement à partir de l'analyse ou du diagnostic des cibles du changement ou des domaines clefs.

L'analyse de la situation ou le diagnostic, répond à la question *pourquoi* tel résultat par rapport aux objectifs d'un domaine, d'un organe quelconque et quelle intervention envisagée pour y remédier ou y apporter le changement. Tandis que le plan, c'est le *comment*, dans tous les détails concrets et prévisibles.

Cependant le plan doit tenir compte de l'analyse des champs de forces. On distingue de types de champs de forces :

- **Champ de forces positives**, c'est -à -dire les forces qui peuvent pousser vers le changement désiré.
- **Champs de forces négatives**, c'est-à-dire les forces qui résistent au changement de la situation actuelle.

L'analyse des champs de forces positives et des champs de forces négatives, doit être effectué pour chaque cible du changement ou pour chaque domaine clef. Une telle analyse facilitera le choix des actions à entreprendre et des ressources nécessaires y relatives pour aboutir au changement désiré (objectif). L'analyse peut se faire à partir des modèles de grille en trois étapes:

Direction du changement

Relations inter membres

Changements possibles (Objectif)

	FORCES POSITIVES	FORCES NEGATIVES

NB : Il s'agit d'énumérer les forces positives et les forces négatives qui sont propres à l'objectif ou aux changements possibles.

Direction du changement

Relations inter membres

Changements possibles (Objectif)

	FORCES POSITIVES	ACTIONS POSSIBLES

NB : Les actions doivent viser à renforcer les forces positives.

Direction du changement

Relations inter membres

Changements possibles (Objectif)

FORCES NEGATIVES	ACTIONS POSSIBLES

NB : Il s'agit de souligner et d'énumérer le plus d'actions possibles qui seraient de nature à réduire l'influence de cette force ou mieux encore, à l'éliminer complètement.

Direction du changement

Relations inter membres

Changements possibles (Objectif)

ACTIONS POSSIBLES	RESSOURCES NECESSAIRES

Exercice

Elaboration d'un Plan de développement organisationnel

A partir du diagnostic ou de l'analyse de la situation de votre association, proposez un Plan de développement organisationnel que vous mettrez en œuvre pour améliorer ou pour changer ce qu'il faut changer dans le fonctionnement de votre association.

Cibles/Domaines clefs	Problèmes identifiés	Changements possibles (objectifs)	Ressources nécessaires	Date de la mise en œuvre Quand ?
La Mission				

Les Buts				
Les Relations inter membres (Comportements)				
La Stratégie (Plan stratégique)				
Tâches				
Techniques (modes d'intervention)				

Programmes				
Staff administratif.				
Structure (répartition du pouvoir, fonctionnement du comité, gestion)				
Relations inter associations.				

DOCUMENTATION

Fernand Vincent

Manuel de Gestion Pratique

Tome I Organisation – Communication – Administration.

L'Harmatan, 5-7, rue de l'École Polytechnique, 7005 Paris, 1987.

Nicole Côté, Laurent Bélanger, Jocelyn Jacques

La dimension humaine des organisations

Ed : Gaetan Morin, 171, boul. de Mortagne, Boucherville (Québec) Canada, J4B,6G4. 1994.

Nicole Côté, Harry Abravanel, Jocelyn Jacques, Laurent Bélanger.

Individu, Groupe et Organisation

Ed : Gaetan Morin, C.P. 180, Boucherville (Québec) Canada, 1986.

John R. Schermerhron, Andrew J. Templer, R. Julian Cattaneo, James G. Hunt,
Richard N. Osborn,

Adaptation française Bernard Garnier

Comportement humain et organisation.

Edition du Renouveau Pédagogique Inc,

157, Rue Cypihot, Saint-Laurent (Québec) H4S 1X4, 1994.

Roger Bazin

Organiser les Sessions de Formation.

Lienhart et Cie à 07200 Aubenas, 1994, France.

Gérald Lefebvre

Savoir Organiser – Savoir décider

Les Editions de l'Homme

Canada : 955, rue Amherst, Montréal H2L 3K4, 1975.